



Einkommensgefüge in Unternehmen Bekommt jeder, was er verdient?

Oktober 2021

Am Ende der Corona-Pandemie tendiert die Wirtschaft nicht nur in Deutschland wieder zum Vorkrisenniveau. Die Arbeitslosenzahlen sind dramatisch zurückgegangen und man liest wieder: Unternehmen suchen „händeringend“ oder gar „verzweifelt“ Mitarbeiter. Ist das für die Einsteiger nicht ein Freibrief zur Forderung exorbitanter Gehälter? Und was passiert bei denen, die schon lange da sind?

Für viele Fachleute, die derzeit einen neuen Job suchen, sind die Bedingungen bestens. Stellen scheint es genug zu geben und die Diskussion über das Gehalt ist scheinbar nur noch Nebensache. Dies lässt fast die Zeit vergessen, als die „Generation Praktikum“ lange teilweise miserabel bezahlt wurde. Verschiedene Unternehmen zahlen momentan sogar ein „Kopfgeld“ für neue Mitarbeiter. Jenseits seiner absoluten Fragwürdigkeit weist der Begriff „Kopfgeld“ darauf hin, wie groß die Verzweiflung in den Unternehmen teilweise sein muss. Aus dieser Verzweiflung können sich aber eventuell Entwicklungen anbahnen, die in absehbarer Zeit zu neuen Schwierigkeiten führen könnten.

Hierzu ein realer Fall. Ein nicht tarifgebundener Automobilzulieferer sucht nach der Krise „händeringend“ drei neue Projektleiter. Zwei der fünf bisherigen haben während Corona das Unternehmen verlassen, sodass das Team wieder Verstärkung braucht. Obwohl Stillschweigen vereinbart wurde, wird den drei bisherigen bekannt, dass ihre neue Kollegin 20% mehr Gehalt bekommt als sie selbst, obwohl sie insgesamt 10 Jahre weniger Arbeits- und Branchen-erfahrung hat. Außerdem ist sie im Gegensatz zu den Altgedienten in der Wahl von Arbeitszeit und -ort frei. „So ist nun mal die neue Zeit!“, rechtfertigt sich der darauf angesprochene Geschäftsführer, der den Langjährigen keine diesbezüglichen Zugeständnisse machen will. Diese deuten darauf zwar indirekt, aber sehr unmissverständlich an, dass sie darüber nachdenken, das Unternehmen zu verlassen, wenn nicht zumindest beim Thema Gehalt Bewegung nach oben sichtbar würde. Als der Produktionsleiter von dieser Diskussion hört, meldet er beim Geschäftsführer ebenso sofort den Wunsch nach Gehaltserhöhung an, da „die Projektleiter im Gegensatz zu ihm ohnehin schon lange vor der Krise überbezahlt“ gewesen wären. Ansonsten wäre er in sechs Wochen bei einem anderen Unternehmen. Der zuständige Personalleiter ist der Verzweiflung nahe, ganz zu schweigen vom Geschäftsführer.

Solche oder ähnliche Situationen gibt es derzeit in vielen Unternehmen. Geld, so wird zumindest oft zitiert, motiviert angeblich nicht. Und doch ist es letztendlich so wichtig. Zu Wachstums- und Boomzeiten einfach schnell die Gehälter erhöhen hat nicht nur einen sehr kurzfristigen Effekt. Es kann bei schwächeren Zeiten dann schnell den dauerhaften Erfolg des Unternehmens gefährden und, und das ist nahezu genauso bedeutend, die Ungleichheit im Unternehmen fördern. Dies schürt eventuelle Neiddebatten und gefährdet die Stabilität. Hier zeigt sich, dass Tarifbindung nicht nur Nachteile sondern auch große Vorteile haben kann. Auch eine transparente Gestaltung der Gehälter außertariflicher Mitarbeiter bewährt sich hier. Die Zahlung extremer Zulagen oder Vergünstigungen für einzelne Leistungsträger sollte die Ausnahme bleiben und nicht zur Regel werden. Der Gehaltsspiegel muss die Realität in der Belegschaft hinsichtlich Qualifikation, Verantwortung und letztendlich dem Wert der jeweils erbrachten Arbeit widerspiegeln.

Was lässt sich im beschriebenen Beispiel tun? Kurzfristig wenig bis nichts. Ist das Unternehmen wegen des Personal-mangels existenziell bedroht, wird man trotz eventuell steigender Ungleichheit in den sauren Apfel beißen müssen. Leidet nur das langfristige Wachstum darunter, ist abzuwägen und ggf. ein guter Kompromiss zu finden. Auf alle Fälle sollte aber ein leistungs- und personengerechtes Gehaltsgefüge etabliert werden. Ähnlich dem Entgeltrahmen-abkommen der Metall- und Elektroindustrie sollte das jeweilige Gehalt transparent in festem Verhältnis zur real geleisteten Arbeit und zur persönlichen Leistung stehen. Hier können diesbezüglich erfahrene Berater oder qualifi-zierte Personalexperten wertvolle Unterstützung geben. Denn es bestehen nicht nur bei der Einstufung und Ein-schätzung von Personen und Gehaltsstufen subjektive Beschränkungen. Vor allem bei der Umsetzung gibt es erfah-rungsgemäß häufig rechtliche Hürden. Müssen beispielsweise langjährige Mitarbeiter, die wegen einzelner Ver-dienste aus der Vergangenheit immer im oberen Gehaltsband mitgeschwommen sind, deren aktuelle Leistung aber diesem Gehalt nicht mehr entspricht, Einbußen oder länger währende Gehaltsstillstände akzeptieren, sind die Probleme nahezu vorprogrammiert. Dies erfordert dann von den verantwortlichen Managern Mut, Expertise und Durchhaltevermögen. Aber es lohnt sich, und zwar auf kurze wie auf lange Sicht.